

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DIMEDIASI OLEH KERJA TIM (STUDI PADA GENERASI MILENIAL DI INDONESIA)

Ayu Yuni Afifah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

E-mail: ayuyuniafifah@gmail.com

Abstract: *The phenomenon of millennials massive entry into the working environment in the last decade brought different characteristics with the previous generations. The negative stigma attached to the millennials reinforced the circumstances that millennials' engagement level at work was low although their job satisfaction was high. This research aimed to examine the implication of teamwork in mediating job satisfaction and employee engagement. This study involved 129 respondents and used SmartPLS 3.2.8 as an analysis tool. This study suggests that job satisfaction significantly affecting employee engagement but partially mediated by teamwork. This research provides insights for companies, how to maintain millennials at work.*

Keywords: *employee engagement, job satisfaction, teamwork, millennials*

PENDAHULUAN

Bersamaan masuknya generasi *baby-boomers* ke usia pensiun, generasi *millennial*, yang lahir antara tahun 1981–2000 masuk ke dunia kerja dalam jumlah yang masif dan diproyeksikan akan menjadi angkatan kerja dengan persentase terbesar pada 2020 menggantikan predesesornya (Ali et al., 2016). Ternyata generasi ini membawa perbedaan karaktersitik dengan generasi sebelumnya yang memaksa perusahaan untuk beradaptasi menghadapi fenomena ini. Banyak stigma negatif yang distereotipkan kepada milenial, mereka diasosiasikan sebagai generasi yang banyak

menuntu, malas, egois, dan suka berpindah-pindah pekerjaan dan dianggap mengganggu kinerja perusahaan.

Stereotip seharusnya tidak terjadi jika mereka puas dengan pekerjaan yang miliki saat ini. Buktinya, Society of Human Resource Management (2016) menemukan bahwa secara statistik tidak ada perbedaan signifikan kepuasan kerja antara generasi milenial dengan generasi pendahulunya dan survei tersebut juga menjelaskan bahwa lebih dari 80% puas dengan pekerjaannya. Ironisnya, tingginya kepuasan kerja tidak mampu mendorong tingkat keterikatan mereka terhadap

pekerjaannya. Dale Carnegie Indonesia (2017) mengemukakan hanya 25% milenial Indonesia yang sungguh-sungguh terikat (*fully-engaged*) dengan pekerjaan mereka.

Gap hasil survey tersebut mendorong penelitian ini untuk mempelajari penyebab fenomena tersebut karena idealnya kepuasan kerja adalah anteseden keterikatan karyawan (Lok dan Crawford, 2001; Tiwari, 2011).

Untuk memahami realita yang terjadi, variabel kerja tim digunakan sebagai mediator dalam mempelajari hubungan kepuasan dan keterikatan karyawan, didukung oleh Mijakoski *et al.* (2015) yang menyatakan jika kerja tim secara signifikan memediasi pengaruh kepuasan dan keterikatan karyawan. Brack dan Kelly (2012) memperkuat bahwa bagi milenial, kolaborasi di tempat kerja dianggap dapat memaksimalkan potensi dan semangat mereka. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterikatan kerja dengan memperhatikan antesedennya.

KAJIAN TEORI

Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Konsep ketertikatan karyawan (*employee engagement*) diperkenalkan oleh Kahn (1990) yang dimulai dengan premis bahwa seorang karyawan melibatkan peran dirinya baik secara fisik, kognitif, maupun emosional dalam melakukan bekerja. Ongwattanaku *et al.* (2017) meyakini bahwa banyaknya sumber daya

manusia yang dimiliki tidak menjamin kesuksesan perusahaan, perusahaan kecil pun tidak kalah bersaing dengan perusahaan besar jika memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi.

Schaufeli *et al.* (2004) merefleksikan *engagement* ke dalam tiga dimensi, yaitu kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Karyawan yang *vigorous* umumnya sangat bersemangat dalam bekerja. Mereka yang berdedikasi tinggi bertendensi dapat merasakan *meaningfulness* dalam bekerja. Sementara, *absorption* yang tinggi dapat menjelaskan bahwa mereka merasa bahagia dengan pekerjaan mereka saat ini.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja mengacu pada seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan, pencapaian, dan tanggung jawabnya yang berkaitan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan konten pekerjaan (*job content*) (Chang dan Chang, 2007). Hedge dan Borman (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dibentuk dari kumpulan pengalaman karyawan terkait dengan sifat pekerjaan (*nature of job*), renumerasi, level stress, lingkungan kerja, rekan kerja, atasan kerja, dan beban kerja.

Variabel ini dapat dievaluasi berdasarkan karakteristik pekerjaan dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas cenderung berperilaku positif terhadap pekerjaannya dan lebih produktif, lebih loyal, dan lebih berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya (Hanaysha

dan Tahir, 2016; Mohammed dan Eleswed, 2013). Karyawan akan merasa *engaged* hanya jika mereka puas dengan pekerjaan mereka karena kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang harus dipenuhi untuk menciptakan keterikatan. (Kahn, 1990; Maylett dan Riboldi, 2008).

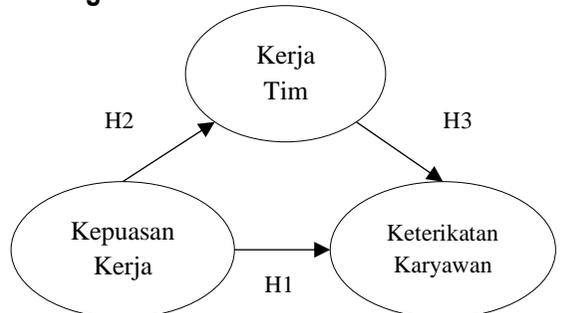
Kerja Tim (*Teamwork*)

Berdasarkan Institute for Occupational Health of Republic of Macedonia (2012) dalam Mijakoski *et al.* (2012), kerja tim merujuk pada proses kooperatif yang memungkinkan anggota tim untuk mengembangkan hubungan timbal balik yang efektif dalam mencapai tujuan tim dengan berbagi pengetahuan dan keterampilan. Generasi milenial pada praktiknya mendambakan pekerjaan yang kolaboratif dan berbasis tim, serta pola komunikasi yang tidak terlalu birokratif (Brack dan Kelly, 2012). Kerja tim yang berkualitas dipercaya dapat mencegah dan melindungi karyawan dari kelelahan emosional, depresi, dan *disengagement*, serta mendorong penyelesaian tugas yang lebih efektif (Sachaufeli dan Bakker, 2004; Quaschnig *et al.*, 2013). Dalam konteks pekerjaan, dukungan rekan kerja, kerja tim, dan *feedback* dari atasan dapat meningkatkan kerelaan karyawan untuk mendedikasikan tenaganya dalam melakukan tugasnya, dikenal dengan sebutan *employee engagement* (Mijakoski *et al.*, 2015).

Kepuasan Kerja, Kerja Tim, dan Keterikatan Karyawan

Pengaruh keterikatan karyawan banyak dikaitkan dengan positivitas kerja, contohnya kepuasan kerja. Mijakoski *et al.* (2015) berpendapat bahwa secara signifikan, kerja tim memediasi hubungan kepuasan dan keterikatan karyawan secara penuh. Tingginya level *engagement* diasosiasikan oleh tingginya level *teamwork*, juga diasosiasikan dengan tingginya *job satisfaction*. Oleh karena itu, *teamwork* disebut sebagai faktor penting yang dapat mendorong *job satisfaction* dan *employee engagement*.

Kerangka Penelitian



H1: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan

H2: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kerja tim

H3: Kerja tim memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan

METODE PENELITIAN

Responden

Populasi penelitian adalah seluruh generasi milenial di Indonesia

(1981-2000). Sampel penelitian dipilih secara *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Kriteria responden yang dipilih adalah milenial yang telah bekerja minimal satu tahun. 129 responden terlibat dalam penelitian ini dengan mengisi *online survey*. Mayoritas responden berusia 23-27 tahun (58,1%) dan berjenis kelamin wanita (56,6%) dengan tingkat pendidikan mayoritas D4/S1 (69,8%) yang bekerja di berbagai jenis sektor (swasta 72,9%, BUMN 20,1%, dan negeri 7%) dengan lama bekerja rata-rata 4-6 tahun.

Pengukuran

Tiga variabel digunakan dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja (JS), kerja tim (TW), dan keterikatan karyawan (EE). JS diukur dengan menggunakan 9 item yang diadaptasi dari Specter (1985). TW diukur menggunakan 6 item yang dikembangkan oleh Shanahan *et al.* (2007). Keterikatan karyawan diukur menggunakan 9 item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) yang dibangun Schaufeli dan Bakker (2004).

Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square

(PLS). Menurut Ghozali (2011), PLS dianggap sebagai model alternatif dari covariance-based SEM yang menekankan pada transisi analisis eksploratif menjadi konfirmatif untuk memprediksi hubungan. Data yang telah dikumpulkan kemudian akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 3.0.

HASIL PENELITIAN

Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran konstruk reflektif dievaluasi menggunakan tiga pengujian. Validitas konvergen berprinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk seharusnya berkorelasi tinggi sedangkan validitas diskriminan berprinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Ghozali, 2011). Selain itu, uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi atau kehandalan suatu alat ukur yang dibuat sekaligus mengukur konsistensi responden dalam menjawab (Zikmund *et al.*, 2013). Berdasarkan evaluasi, model pengukuran telah memenuhi *rule of thumb* yang disyaratkan. Hasil evaluasi *outer model* ditabulasikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Variabel	Indikator	Validitas Diskriminan		Validitas Konvergen	Reliabilitas	
		Outer Loading	AVE	CrossLoading	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
EE	EE1	0,737	0,523	0,737	0,907	0,885
	EE2	0,801		0,801		

	EE3	0,733		0,733		
	EE4	0,787		0,787		
	EE5	0,776		0,776		
	EE6	0,718		0,718		
	EE7	0,624		0,624		
	EE8	0,697		0,697		
	EE9	0,610		0,610		
JS	JS1	0,578	0,510	0,578	0,902	0,883
	JS2	0,711		0,711		
	JS3	0,597		0,597		
	JS4	0,718		0,718		
	JS5	0,809		0,809		
	JS6	0,799		0,799		
	JS7	0,751		0,751		
	JS8	0,640		0,640		
	JS9	0,780		0,780		
TW	TW1	0,856	0,754	0,856	0,948	0,935
	TW2	0,887		0,887		
	TW3	0,900		0,900		
	TW4	0,865		0,865		
	TW5	0,856		0,856		
	TW6	0,843		0,843		

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dapat dievaluasi menggunakan koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2). Hasil evaluasi model struktural berdasarkan koefisien determinasi (R^2) ditabulasi dalam Tabel 2.

Tabel 2. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R^2	Keterangan
EE	0,524	Moderat
TW	0,310	Lemah

Kemudian, melalui nilai R^2 dapat dihitung nilai Q^2 untuk

menentukan *predictive relevance* dengan formulasi sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2) (1 - R^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,524) (1 - 0,031) \\
 &= 0,538
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan nilai Q^2 , diinferesikan bahwa model bernilai $Q^2 > 0$, menunjukkan jika model memiliki relevansi prediksi yang baik.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3 menggambarkan pengaruh langsung antar variabel. Hasil estimasi model menggunakan PLS adalah sebagai berikut:

1. Nilai T-Statistik (3,134) > dari T-Tabel (1,657) pada hubungan JS dan EE

sehingga H1 diterima. Artinya, kepuasan kerja berpengaruh dan positif signifikan terhadap keterikatan karyawan.

2. Nilai T-Statistik (3,134) > T-Tabel (1,657) pada hubungan TW dan EE sehingga H2 diterima. Artinya, kerja tim berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterikatan karyawan.

Tabel 3. Pengaruh Langsung

	Original Sample	T -Statistik	T -Tabel
JS -> EE	0,177	3,134	1,657
TW -> EE	0,672	14,450	1,657

Jika Tabel 3 menggambarkan pengaruh langsung antar variabel, Tabel 4 menjelaskan hasil uji mediasi hubungan JS dan EE melalui TW. Berikut hasil estimasi model mediasi.

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample	T -Statistik	T -Tabel
JS -> TW -> EE	0,175	2,100	1,657

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai T-Statistik (2,112) > T-Tabel (1,657) pada hubungan JS dan EE melalui TW. Artinya, kerja tim memediasi hubungan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan secara

Pengujian Efek Mediasi

Setelah mengetahui bahwa variabel kerja tim secara signifikan memediasi pengaruh kepuasan kerja

dan keterikatan karyawan, selanjutnya perlu mengetahui apakah efek mediasi ini bersifat penuh (*fully mediating*) atau semu (*partial mediating*).

Berdasarkan hasil evaluasi, pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan tetap signifikan dengan T-Statistik (4,038) > T-Tabel (1,657). Dengan demikian, mediasi ini bersifat parsial. Artinya, kepuasan kerja dapat secara langsung mempengaruhi keterikatan karyawan tanpa melalui atau melibatkan variabel kerja tim.

DISKUSI

Sesuai dengan Abraham (2012), kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, dimana karyawan yang *engaged* tidak segan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya untuk membantu perusahaan dalam pengembangan bisnis, yang akan berkontribusi positif terhadap finansial perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kerja tim. Kolaborasi dalam kerja tim dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Dash *et al.*, 2014).

Kerja tim ternyata juga berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan karena bekerja dalam tim membuat setiap individu di dalamnya dapat memberikan kontribusinya dalam pencapaian tujuan sehingga memberikan kebermaknaan bagi mereka (Abraham, 2012). Selanjutnya, uji efek mediasi bersifat parsial. Hasil

penelitian ini menemukan bahwa untuk menciptakan keterikatan karyawan, paling tidak ada dua upaya yang dapat dipertimbangkan manajemen, yaitu dengan cara meningkatkan kepuasan kerja dan mengkampanyekan kerja tim yang positif dan kolaboratif.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepuasan kerja dan kerja tim terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan.
2. Pengaruh kerja tim bersifat parsial dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan.

Hasil penelitian menemukan setidaknya ada dua upaya untuk mendorong *engagement*. Pertama, menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawan adalah penting. Upaya ini dapat didorong dengan memberikan benefit yang kompetitif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menciptakan hubungan yang harmonis antar rekan kerja. Kedua, membangun kerja sama tim dalam bekerja juga dapat mendorong positvitas kerja, dengan membangun *project team* dimana masing-masing individu dapat saling bertukar pengetahuan dan pengalaman, serta turut berpartisipasi dalam pencapaian tujuan sehingga diharapkan karyawan merasa bahwa apa yang dikerjakannya memiliki makna dan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini terbatas hanya menguji pengaruh kerja tim sebagai mediasi. Pada penelitian selanjutnya, kerja tim dapat diujikan sebagai pemoderasi. Selain menggunakan faktor eksternal sebagai variabel mediasi, penelitian selanjutnya juga dapat diarahkan untuk menggunakan faktor internal dari dalam diri karyawan, seperti *mindfulness at work*, *psychological captial*, dan *self-efficacy*.

REFERENSI

- Abraham, S. (2012). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Ali, H., Purwandi, L., Nugroho, H., Ekoputri, A.W., dan Halim, T. (2016). *Indonesia 2020: The Urban Middle-Class Millennials*. Diakses pada 25 Maret 2019 pukul 20.00 WIB. <https://www.researchgate.net>.
- Brack, J. dan Kelly, K. (2012). *Maximizing Millennials in the Workplace*. North Carolina: UNC Executive Development Program.
- Chang, C.S. dan Chang, H.H. (2007). Effect of Internal Marketing in Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
- Dale Carnegie Indonesia. (2017). Riset: Hanya 25% Millennial yang Totalitas Pada Pekerjaan. Dilihat 25 Maret

- 2018 pukul 20.10 WIB.
<http://www.dalecarnegie.co.id>
- Dash, M., Banerjee, D., dan Mitra, M. (2014). Teamwork and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Performance Evidence from Hotels in Eastern India. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management, and Applied Science*, 3(4), 153-159.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square Edisi 1*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanaysha, J. dan Tahir, P.R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 219, 272-282.
- Hedge, J.W. dan Borman, W.C. 2012. *The Oxford Handbook of Working and Aging*. USA: Oxford University Press.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Lok, P. dan Crawford, J. 2001. Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Maylett, T.M. and Riboldi, J.M. (2008). The Three Essential Components of Employee Engagement. Decision Wise Inc.
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Minov, J., Stoleski, S., Angeleska, N., dan Atanasovska, A. (2015). Work Demands-Burnout and Job Engagement-Job Satisfaction Relationship: Teamwork as a Mediator and Moderator. *Macedonian Journal of Medical Science*, 3(1), 176-183.
- Mohammed, F. dan Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53.
- Ongwattanaku, S., Chamchan, C., dan Dhirathiti, N.S. (2012). Discovery of Happiness and Employee Engagement Relationship Using KDD Method. *Proceedings International Conference on Computing and Convergence Technology*. Seoul.
- Schaufeli, W.B. dan Bakker, A.B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multisample Study. *Journal of*

- Organizational Behavior 25, 293-315.
- Shanahan, C., Best, C., Finch, M., dan Sutton, C. (2007). Measurement of the behavioural, cognitive, and motivational factors underlying team performance (No. DSTO-RR-0328). Defence Science and Technology Organisation Edinburgh (Australia) Air Operations Div.
- Society of Human Resource Management. (2016). Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce. Dilihat 23 Maret 2018 pukul 19.00 WIB. <https://www.shrm.org>.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology, 13(6), 693-713.
- Tiwari, S. (2011). Employee Engagement – The Key to Organizational Success. ICOQM: 311-328.